EINES PER A L'AUTOGESTIÓ

Recursos per a la facilitació de grups

CC BY NC SA

1a edició:
octubre 2025

Títol:
Eines per a l'autogestió.
Facilitació, horitzontalitat i poder popular

Autorxs:
Arquitectura de contacte
Memòria, Lluita i Resistència

Edició:
Taller La Grapa

Disseny i maquetació:
Ana Varela García

Correcció:
Fina Duran
Eric Piquet
Lola de Querol

Encuadernació:
Lola de Querol

Impressió:
Bauma

ISBN:
978-84-129344-0-3

Impulsa:

ARQUITECTURA DE CONTACTE

MEMÒRIA, LLUITA, RESISTÈNCIA

Promou:

Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Treball

economia social

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE

ÍNDEX

Introducció / **p. 5**

Context de la publicació / **p. 7**

Qui som? / **p. 9**

Objectius de la publicació / **p. 11**

Què trobareu en aquesta publicació? / **p. 12**

Ideació de la publicació / **p. 13**

Instruccions d'ús / **p. 16**

Categories / **p. 21**

Rols / **p. 22**

Conjunts i ecosistemes / **p. 25**

Introducció per espais escolars / **p. 27**

Fàula divulgativa / **p. 29**

INTRODUCCIÓ

Un dels pilars fonamentals que identifica i sosté els grups autogestionats és l'assemblea. Els identifica en el seu model de governança, a la recerca de l'horitzontalitat i la gestió del poder justa i conscient; i els sustenta perquè és l'eina amb la qual treballen i amb què organitzen la seva pràctica.

Des del nostre punt de vista l'assemblea té una complexitat pendent d'abordar als espais autogestionats, tot i que en sigui la base estructurant. Hem pogut, per sort, habitar moltíssimes assemblees de diferents entorns, sectors de lluita, grups, ideologies, etc. i tot i que en forma aparent la horitzontalitat és el que les defineix, hem reconegut molts límits i dificultats perquè l'assemblea funcioni, motivi i exerceixi un efecte inspirador per a les persones que ja hi participem i per a qui la viu per primera vegada.

Arreu del món i de la història trobem que l'assemblea ha sigut, i és, la forma d'organització més comuna i pròpia dels grups humans. Els Consells Indígenes com els dels pobles Aymara i Quítxua, el poble Oromo Etíop, comunitats com les Akan, Igbo i Bantu africanes, les propostes soviètiques, els consells obrers de l'Europa del segle XX (com els formats durant la Revolució Espanyola), el sistema de Confederalisme Democràtic Kurd, el projecte Zapatista dels Caracoles i les Juntes de Bon Govern, els Consells Oberts de l'Espanya Rural i la gestió del Comunal, les formes de decisió del Jackson Kush a la llera del Mississipi, i un enorme i llarguíssim etcètera d'experiències poderoses han basat el seu model organitzatiu en la recerca de mètodes assemblearis i, sobretot, horitzontals. Tot aquest ecosistema de projectes i propostes demostren que l'assemblea no és només una tècnica moderna, sinó una forma de viure i gestionar el poder, la comunitat i el conflicte. Té arrels en formes ancestrals, populars, descolonials i revolucionàries, i avui en dia i en contextos de combat obert contra el capitalisme té un potencial emancipador enorme a més d'una projecció d'esperança que cal destacar. L'assemblea, com a model més visible d'autogestió comunitària, ens permet posar en pràctica maneres de relacionar-nos diferents de les que el Realisme Capitalista en general i el Realisme Democràtic en particular, ens volen imposar i fer creure com a úniques.

Un dels factors clau pel Realisme Democràtic ha sigut desmerèixer l'eficiència, la practicitat i els beneficis de l'assemblea com a model, fent-nos creure que hem de "delegar" la responsabilitat del territori i de la vida en mans d'uns par-

tits polítics que protegeixen les classes dominants i els interessos capitalistes i als quals votem cada 4 anys. Això, si fem uns càlculs una mica "simplificats", ens dona que una persona inscrita en el Realisme Democràtic "exerceix" la política durant 15 minuts cada 4 anys (el que es triga a anar al col·legi electoral i votar), un total de 675 minuts al llarg de la seva vida (si comptem que vota 45 vegades, a les autonòmiques, les municipals i les estatals), unes 11 hores en total. Si aquest càlcul el comparem amb l'enorme feina que requereix el model assembleari i la càrrega mental que suposa responsabilitzar-se de la comunitat i el territori és clar que el Realisme Democràtic és, com a mínim, fàcil i còmode per molta part de la població, sobretot la que es veu beneficiada o no perjudicada per l'*statu quo*. Tota aquella població que, al contrari, es veu atropellada per la violència de classe i el model polític que encarna el capitalisme, o bé és desposseïda i exposada a tota aquesta opressió, o bé s'organitza en l'autodefensa sota models representatius, horitzontals i que permeten autodeterminar-se, i molts d'aquests models tenen l'assemblea com a eix vertebrador.

Evidentment, el model assembleari requereix feina i responsabilitat, també de malestars i inseguretats; és una constant exposició de dinàmiques, maneres i pensaments en fricció i contacte amb altres membres de la comunitat, una revisió contínua de com fem les coses, una autocrítica que ens permet avançar. El temps que requereix pot ser immobilitzant, i també una frontera per a molts perfils que no tenen aquest espai diari ni setmanal per a dedicar-hi energia i treball. Els beneficis de l'assemblearisme, però, són evidents, i moltes de les falles i problemes que té tenen a veure amb el temps, el poder i els conflictes. El temps que hi dediquem ha de valdre la pena, ha de ser motivant i satisfactori (tot i la duresa i la càrrega de molts temes i moments); el poder l'hem d'aprendre a gestionar i utilitzar de la manera més emancipadora possible i, sobretot, en col·lectiu; i els conflictes, lluny de ser un espai de potencial treball, són evitats i temuts, i fracturen l'assemblea si no som capaces de gestionar-los i aprofitar-los.

Moltíssims col·lectius autònoms es troben treballant des de fa temps en aquests eixos. Cal destacar, sobretot, la feina històrica dels moviments feministes i transfeministes en el desmantellament de falses horitzontalitats i estructures de poder ocultes. Aquests espais i projectes sempre han buscat estratègies per fer més eficients les assemblees, mitigar els rols de poder i abordar els conflictes com a font de potència emancipadora. Aquesta publicació, doncs, vol oferir recursos perquè, col·lectivament, fem més còmodes i complexes (en el millor sentit de la paraula) aquestes trobades comunitàries. És una publicació que vol aportar un gra de sorra a la recerca de l'horitzontalitat real, a la seva eficiència i a la capacitat per detectar, visibilitzar i treballar el poder i el conflicte.

CONTEXT DE LA PUBLICACIÓ

Aquesta publicació neix del projecte "Com està el pati!?". Des de la nostra experiència amb el treball de codisseny amb canalla i joves, reivindiquem la importància dels espais d'esbarjo dels centres educatius perquè constitueixen un microclima on l'alumnat es relaciona entre si amb major llibertat i intensitat i on, per tant, es manifesten amb més claredat i es potencien els rols entre els diferents agents. Els processos educatius que es generen en els espais d'esbarjo s'hi desenvolupen de forma espontània –donar espai a les opinions de les companyes, arribar a acords, establir objectius comuns, sotmetre's a normes, actuar davant conflictes, crear imaginaris, etc.– i esdevenen un espai vertebrador de les relacions socials i lúdiques.

En tot aquest temps que hem acompanyant processos participatius per al codisseny d'espais hem pogut aprendre i desenvolupar eines de facilitació per a grups de moltes edats i perfils socials diferents. Paral·lelament, en la nostra vida militant hem participat d'espais, com ara sindicats d'habitatge, on hem pres rols de dinamització i facilitació de manera activa, aconseguint un intercanvi d'eines informal entre els dos espais (el laboral i l'autogestionat/militant).

Es tracta, en ambdós casos, d'espais amb una responsabilitat i càrrega de treball molt alta i, tot i la presa de consciència creixent sobre el potencial de la participació com a eina emancipadora, hi ha poc contingut comú i accessible per fomentar l'autonomia d'anàlisi i acció de les comunitats, si no es vol dependre d'equips externs de facilitació. Aquesta publicació neix de la voluntat d'enfortir la capacitat i els recursos de les comunitats (ja siguin educatives, de veïnes, de lluita política…) cap a una autogestió pràctica, entenent que el procés d'anàlisi i redisseny dels espais que habitem és (o ha de ser) constant i obert.

Amb aquest projecte hem vist una oportunitat d'aportar eines útils als dos mons que, fins ara i per desgràcia, es trobaven massa separats en la nostra pràctica diària. Ens hem unit amb el col·lectiu Memòria, Lluita i Resistència

i amb La Grapa - Espai de Creació Gràfica per elaborar el que busca ser una publicació de material base (apropiable i editable) per a facilitar assemblees, grups de treball i sessions col·lectives, des de petits formats fins a exposicions amb un gruix participant molt ample i divers.

QUI SOM?

Arquitectura de Contacte som una cooperativa d'arquitectes amb una mirada crítica de la realitat que ens envolta. Creiem en la transformació del nostre entorn a través de la manera en com treballem i ens organitzem, així com mitjançant el que construïm i de quina manera ho fem. Ens trobareu a l'espai ECOS de Barcelona, però també entre els carrers i places de Solsona i El Masnou.

Lluny de concepcions formalistes deslligades de la realitat social, entenem l'arquitectura com la interacció de multiplicitats d'ideologies, de problemàtiques, de persones i geografies a les quals cal respondre de forma concreta. Ens sentim arrelades al territori i als projectes dels quals participem i aquest arrelament, en el sentit més ampli de la paraula, no seria possible o no seria real sense una observació i escolta activa de les necessitats del lloc i de qui l'habita. La recerca d'entorns ecològics implica canvis i noves actituds per construir espais sans i relacions no jeràrquiques. Per a una arquitectura de proximitat és essencial teixir xarxes locals i treballar amb els recursos i capacitats que ofereix cada territori i persona.

Fruit d'aquesta voluntat, en tots els projectes hem anat desenvolupant eines, dinàmiques i estratègies per tal de donar veu a tots els agents implicats per descobrir-ne les mancances i necessitats –i fer-les nostres–. Es tracta de recorreguts intensos on són essencials la cura de les persones i les relacions per tal de crear espais de treball horitzontals i segurs, basats en una relació de confiança entre totes les persones que acompanyen el projecte.

Dins de tota aquesta experiència, els processos desenvolupats per repensar els patis d'escola han estat i són, per a nosaltres, escenaris d'aprenentatge constant; volem donar les gràcies a tots els infants i joves que han fet possible, taller a taller, que avui estiguem escrivint aquestes línies. Volem aprofitar aquest espai per agrair també a les cooperatives amb qui compartim objectius i mètodes de treball i que ens han acompanyat al llarg del projecte "Com està el pati?", per contribuir-hi amb les seves pròpies experiències, inquietuds i coneixements. Gràcies també a les escoles, instituts i col·lectius que han confiat en nosaltres per repensar els seus espais, obrint-nos les portes a anar molt més enllà d'allò que s'esperava. La vostra confiança i acollida ens ha permès desenvolupar aquestes eines i filosofia

que, esperem, continuï evolucionant amb les necessitats canviants d'aquest món inestable.

Memòria, Lluita i Resistència som un col·lectiu autogestionat de base militant que neix a Girona als anys noranta. La seva pràctica estava formada, en aquell temps, en organitzar debats, taules rodones i actes al voltant de temàtiques de violència estructural: colonialisme, imperialisme, patriarcat, ecocidi, Etc.; així com temàtiques propositives: memòria històrica, realitats no-occidentals de gestió del territori, polítiques emancipadores revolucionàries, etc. El col·lectiu es va congelar a principis del nou segle i va ser l'any 2016 que el vam recollir nosaltres, inspirades per la gran força que demostraven i el contingut profund que abordaven. A partir de llavors hem continuat el llegat però n'hem canviat el format. L'actual Memòria, Lluita i Resistència apostem per la participació activa, els tallers experiencials, les propostes artístiques i la jugabilitat com a mecanismes de debat i treball tant de temàtiques d'opressió com d'emancipació. Arran d'aquest enfocament en el format hem tingut la sort de participar en espais militants molt diversos, entitats d'educació en el lleure, centres escolars formals, casals, centres socials autogestionats, etc. i tot el que hem anat recollint en termes de facilitació ho hem volgut condensar en aquesta publicació, ja que pensem que tant el model econòmic com la proposta de contingut són adequades per a l'emancipació popular, i estan al servei de l'autogestió, la recerca de l'horitzontalitat real i el desmantellament d'estructures opressives.

Si Arquitectura de Contacte ha fet un treball molt valuós en termes d'autogestió d'infants i joves, nosaltres hem aportat treball i experiència en qüestions d'espais militants. Entenem que tenen molts punts en comú, i això ha quedat reforçat durant la ideació de la publicació. Esperem, doncs, que les eines serveixin als dos públics objectius així com a qualsevol espai i projecte que es trobi en la recerca de models de gestió, relació i afectivitat horitzontals, equitatius i cuidats.

La Grapa és un taller de creació gràfica especialitzat en disseny i enquadernació artesanal. Combina la producció pròpia i la restauració amb les edicions especials, autoedicions, i formacions en relació al món del llibre. Posem l'ofici a imaginar, treballar i jugar per a crear formats especials i acompanyar l'autoedició per a passar de la idea, al text, i a l'objecte final per facilitar que es puguin difondre i compartir així imaginaris diversos i continguts que considerem necessaris.

Desitgem que aquest llibre/caixa d'eines us serveixi i us agradi.

OBJECTIUS DE LA PUBLICACIÓ

L'objectiu principal és desenvolupar un seguit d'eines apropiables –i esperem, modificables des de l'experiència de fer-les servir–, que facilitin la gestió de grups i col·lectius tant en entorns escolars com autogestionats i/o militants. Aquestes eines tenen la característica principal de ser imprimibles en A4 en qualsevol impressora, amb el mínim contingut a color per a fer-ho molt econòmic i tan flexibles com sigui possible, per tal de facilitar el seu ús en línies inesperades i creatives.

Són eines que aborden des de temes molt bàsics de qualsevol facilitació de grups com la presa d'acta, els torns de paraula, la dinamització discursiva, l'atenció a la canalla, etc. fins a temes molt específics com l'anàlisi les maneres de comunicar-nos, la gestió del temps o la disposició de l'espai. Us compartim, doncs, tot el material que fem servir nosaltres diàriament per a facilitar grups, però no és una resposta ni un banc de "solucions"; són recursos que cal fer evolucionar, i l'única manera és provar-los, fallar, i refer-los, constantment.

El que volem aconseguir és posar les coses més fàcils a les assemblees i ajudar a fer-les més eficients, cuidades i accessibles.

QUÈ TROBAREU EN AQUESTA PUBLICACIÓ?

En aquesta publicació trobareu eines per a facilitar els rols clàssics de tota assemblea (dinamització, torns de paraula, acta i cures de la canalla), però també hi trobareu altres rols enfocats a aspectes que ens semblen igualment rellevants i que, a més, faran més fàcil la vida als rols clàssics. La voluntat també és que, alguns d'aquests nous rols siguin més accessibles per a persones que no estiguin acostumades a assumir rols o que no tinguin ganes d'agafar responsabilitats amb tanta presència i gestió com els habituals en l'assemblea. Molts d'ells aborden temàtiques que ens semblen clau per a la salut d'un grup de treball, assemblea o conjunt de persones:

EL PODER · L'ESPAI · L'EFICIÈNCIA · LES CURES

L'APRENENTATGE · L'EMOCIONALITAT · LA PERTINENÇA

Dintre d'aquestes temàtiques sorgiran desenes de microtemes a treballar, que dependran molt del context i el tipus de tasques que abordeu com a col·lectiu.

La publicació són 4 "llibres" diferenciats: la primera, on hi ha aquestes pàgines que llegiu, conté les instruccions d'ús. Es tracta d'uns breus apunts sobre l'horitzontalitat i la facilitació de grups, un mapa/índex de tot el contingut i un mapa dels rols desenvolupats i les seves eines disponibles.

Les altres tres corresponen als tres eixos que hem definit per a organitzar els rols: Dinamitzar, Gestionar i Cuidar. Cada categoria conté 4 rols especialitzats i cada rol conté eines i recursos per a facilitar les seves tasques.

IDEACIÓ DE LA PUBLICACIÓ

Des del primer moment que vam començar a treballar ens vam fixar en els estudis de Felix Guattari i la seva "Ecosofia". Un concepte molt inspirador que proposa que per parlar de Sostenibilitat no n'hi ha prou amb parlar d'Ecologia Ambiental (el més habitual en discursos hegemònics) sinó que cal afegir l'Ecologia Social i l'Ecologia Mental. És a dir, que tal com cal cuidar el medi ambient, també cal cuidar les relacions socials que s'hi produeixen (humanes i no humanes) i la Salut Mental de qui l'habita. No és casual que molts estudis llibertaris i autogestionats prenguin a la biòloga Lyn Margulis com a gran referent, les seves aportacions del mutualisme com a vehicle de l'evolució de les espècies és molt inspirador, i ens ha portat a pensar en aquesta publicació com un conjunt de rols encarnats en animals que formen ecosistemes on s'interrelacionen i afronten els reptes de l'autogestió i l'assemblearisme.

D'altra banda, els animals ens permeten fer més amables i jugables aquests rols, també més accessibles i grafiables, facilitant el fet de poder portar-los a entorns escolars i que es comencin a aplicar aquestes dinàmiques autònomes en els entorns on es "practica" gran part del comportament polític. Sempre diem que "els patis d'avui són les ciutats del demà": espais on es "juga", i mentre es "juga" també es media, es conflictua, es violenta, s'encarnen rols de poder, es gestionen cossos, codis i usos, etc. Les escoles en general i els patis en particular són espais on s'educa en la reproducció del poder però són també espais on es pot posar en pràctica tot un ecosistema de maneres de fer no-hegemòniques, realment horitzontals i que fomentin la pertinença i l'autodeterminació. Igual que són camps experimentals per a l'opressió, poden ser camps de pràctica revolucionària. D'aquí que la unió entre la feina que hem fet des d'Arquitectura de Contacte en aquest sector, la trajectòria de Memòria, Lluita i Resistència en espais autònoms, i la qualitat i experiència de La Grapa en edició i expressió gràfica, tingui molt sentit.

Així doncs, Ecosistema és un dels conceptes clau d'aquesta publicació tant en l'aspecte formal com en la base del contingut. Formalment, veureu com la publicació s'estructura a partir d'ecosistemes d'animals (rols) que treballaran conjuntament per a facilitar l'assemblea. En termes de contingut és important perquè ens basem en el principi de resiliència, que s'entén perfectament si observem els models relacionals humans i no humans.

La relació principal que ens interessa abordar és que: a més biodiversitat més resiliència del sistema. És a dir, que a més "caos" aparent (presència de diversitat) més equilibri real. Això, que en un sentit biològic és evident (la fragilitat de territoris de monocultiu, la seva exposició a plagues, sobrepoblacions, a sequeres, inundacions, etc.) es trasllada espacialment i relacionalment en models poc efectius i emancipadors. Ecosistemes complexos, amb alta presència de biodiversitat i relacions entre espècies, creen simbiosis, mutualismes i autoregulacions molt inspiradores. L'equilibri que es forma mitjançant el "caos" de la diversitat és clau perquè el "conflicte" no sigui devastador, sinó un element a interrelacionar amb les preexistències, que muti el sistema, inevitablement, cap a nous espais, ni millor ni pitjor, simplement diferents. Els ecosistemes complexos són, sempre, molt més eficients i resilients a les "amenaces".

En l'àmbit social podem veure uns factors semblants, el capitalisme en general i la Gentrificació en particular construeixen territoris de "monocultiu" ideològic i de presència. Es construeixen hegemonies de cossos, codis i usos. Aquells que estan alineats als interessos de classe i, per tant, permesos; i aquells que se situen com a "dissidència", "diferència" i "estranyesa" i, en conseqüència, són susceptibles de ser identificats, qüestionats i, en última instància, esborrats/exterminats. El "monocultiu social", que produeix agents normatius i agents dissidents, es veu permanentment travessat per amenaces de tota mena: feixismes, discriminacions, genocidis, explotació i espoli, etc. i tot i la bona voluntat que hi pugui aparèixer (tot i que dubtem que hi sigui) no es tenen els mitjans per a fer front a l'escalada de violència que comporta. En el "monocultiu social" pot passar tot mentre sigui una excepció de la norma.

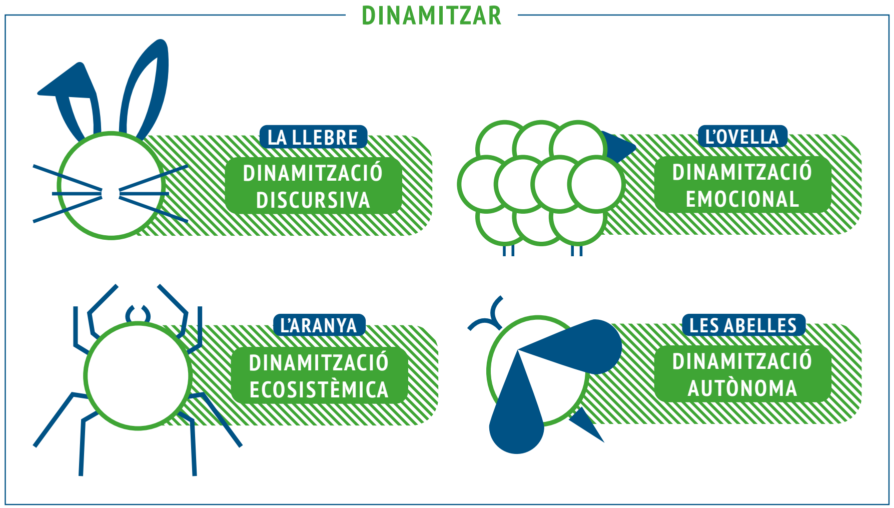
La proposta autònoma, en canvi, se situa en una aposta per la diversitat, per la interrelació i la complexitat. La diferència requereix mediació, de treball, d'errors i frustracions; però comporta llibertat, comunitat, plaer i pertinença. Treballar des d'aquesta diversitat ens fa més lentes, però també més profundes; ens obliga a mirar-nos, a escoltar-nos i a adaptar-nos les unes a les altres. I això no és una feblesa, sinó una força: en lloc d'imposar una sola manera de fer, construïm espais on moltes formes de vida poden conviure, créixer i resistir juntes. Igual que en un bosc divers cada espècie

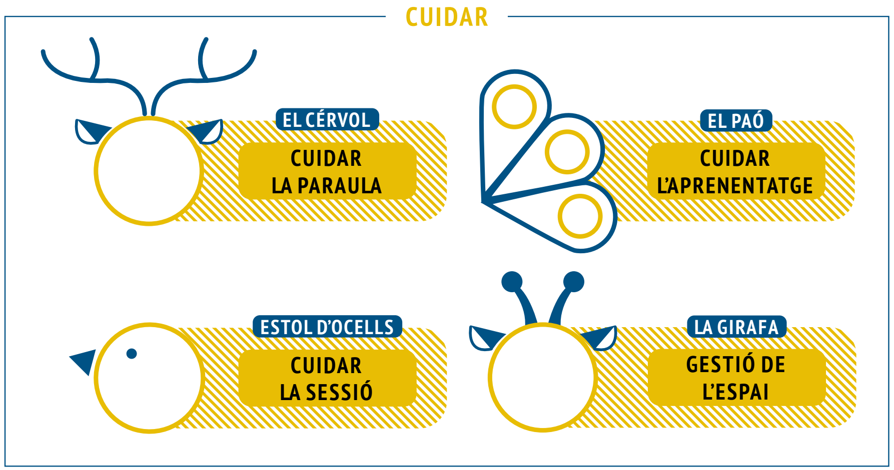
compleix una funció insubstituïble, en un col·lectiu horitzontal cada persona pot trobar el seu lloc sense haver de renunciar a qui és. Aquest és el valor real de l'autogestió: no una estructura sense errors, sinó un ecosistema viu que sap sostenir-se en la diferència i construir comunitat des de la pluralitat.

INSTRUCCIONS D'ÚS

La proposta és que quan un col·lectiu o grup de persones es vulgui ajuntar per a una sessió, pugui utilitzar els rols que hi ha per aquí descrits i fer-se un **ECOSISTEMA**, és a dir, un conjunt de rols que cobreixin funcions essencials en el desenvolupament de la sessió. Aquests rols són des dels clàssics de prendre acta i torn de paraula, fins a rols més especialitzats i potser originals com el de cuidar la tipologia d'intervenció que es fa o dinamitzar l'emocionalitat del grup, entre d'altres. Tenim un total de 12 rols desenvolupats que cobreixen tot allò que creiem important en una sessió col·lectiva, tot i que us convidem a ampliar-los i construir nous rols que us puguin servir. Si fos el cas, ens encantaria que ens ho féssiu saber per mail o xxss i poder incorporar-lo com a rol per a futures descàrregues i edicions.

ELS ROLS DE LA FACILITACIÓ DE GRUPS





Ara hem presentat els rols (animals), però com construïm l'ecosistema? Quins criteris podem seguir? Per a poder-ho decidir ens podem guiar amb el mapa següent i identificar la mida del Grup, els Objectius de la Sessió i els Objectius de la Dinamització. Són tres factors clau que ens determinaran els rols que caldrà implicar, perquè no és el mateix una sessió de **GRUP PETIT** (3-10 persones) amb un objectiu de sessió de **TREBALL** i un objectiu de dinamització d'**ANÀLISI INTERNA**, que una sessió de **GRUP GRAN**, **DIVULGATIVA** i amb l'objectiu de **SATISFACCIÓ EXTERNA**. El mapa seria aquest, i el trobareu imprès en A4 a part, així com descarregable a partir d'un QR tant aquí com al mapa físic/digital.

CRITERIS INICIALS PER A LA CONSTRUCCIÓ DE L'ECOSISTEMA

MIDA DEL GRUP ORIENTATIU	OBJECTIUS DE LA SESSIÓ	OBJECTIUS DE LA DINAMITZACIÓ
PETIT De 3 a 8 persones aprox.	**DIVULGAR** Transmetre certa informació sense esperar que canviï en el procés	**ANÀLISI INTERNA** Busquem coses a millorar de l'assemblea, identificar poders, conflictes i estratègies clau
MITJÀ Entre 9 i 16 persones aprox.	**TREBALLAR** La informació es veurà variada per la feina col·lectiva	**SATISFACCIÓ EXTERNA** L'objectiu és generar una sensació de satisfacció a les participants i la dinamització
GRAN Més de 17 persones	**COHESIONAR** La informació és "secundària" i ens volem centrar en l'emocionalitat del grup	

Aquests indicadors o criteris ajudaran a veure si necessitem més rols per a l'ecosistema, quins punts s'han d'enfortir i quins poden ser "prescindibles". Sabem que totes volem que l'assemblea funcioni el millor possible en tot moment. Per tant, podríem dir que com més rols actius, millor. Però no és ben bé així. Els rols que hem dissenyat són molt especialistes, i interessarà activar-ne uns o altres en funció dels objectius que perseguim i el grup que es faciliti. Per a grups grans on l'objectiu sigui divulgar i un treball per a la satisfacció externa (típica presentació de llibre, de resultats d'algun estudi o taula rodona amb debat posterior, etc.) interessarà potenciar, segurament, els rols que tinguin a veure amb l'espai, el temps i el poder -per poder treballar la comoditat de les assistents, la distribució equitativa de la paraula i l'ocupació de l'espai i la veu per poders socials concrets-. En canvi, per sessions de cocreació de grup petit (una comissió, un grup de treball, etc.) amb l'objectiu de treballar cert contingut i que hi hagi una satisfacció general de les participants segurament interessarà activar els rols que tinguin a veure amb la salut discursiva, l'emocional, amb cuidar la paraula i l'aprenentatge- per treballar de manera còmoda alhora que eficient i cuidada, i que afecti als diferents tipus d'aprenentatge i emocionalitat-. I així es podria continuar fent combinacions i ecosistemes.

Cal tenir en compte que no cal triar un sol paràmetre de cada categoria. I serà habitual que hi hagi múltiples combinacions més complexes. Ens expliquem. Serà comú que en una mateixa sessió hi hagi diferents mides de grup, ja que es pot començar amb un grup gran on situar certs conceptes o donar certa informació, però passar després a treballar en grups mitjans o petits. Encara que l'objectiu de la sessió sigui divulgar + treballar en un sentit cronològic pot interessar que l'objectiu de cohesionar també hi sigui implicat en tot moment (que es busqui tant analitzar falles i potencials de la sessió i el grup com que es generi una sensació de satisfacció potent). És a dir, podria ser que es volgués tot. I està bé, només cal tenir present que per abordar-ho tot caldrà activar molts rols i funcions, i que a vegades el múscul del grup no podrà sostenir-ho o ens serà massa complex per les primeres vegades que posem en marxa les eines. Us convidem a contenir les ganes de fer-ho tot alhora i anar a poc a poc, situar bé els criteris de construcció dels ecosistemes i ser econòmiques en els rols que activem. Com més experiència tinguem en facilitació i ús dels rols, més coses alhora podrem coordinar.

Si es facilita bé la sessió, la cohesió i la satisfacció milloraran sensiblement. És a dir que és important centrar-nos en els factors que ens "cansen", ens "enfaden" i ens "deprimeixen" de qualsevol procés assembleari. Els factors més habituals que ens provoquen malestar són el temps, el poder i les maneres de comunicar-nos, i serà clau activar eines que permetin detectar, visibilitzar, cuidar i treballar aquests factors.

Per a abordar això d'arrel, hem establert 3 categories que creiem que cal mirar i resoldre prèviament a la sessió: les condicions de l'espai, els materials disponibles i l'emocionalitat de la sessió. Les CONDICIONS de L'ESPAI inclouen la disposició dels cossos participants, els serveis disponibles (aigua, electricitat...), l'accessibilitat i els factors ambientals. Els MATERIALS que inclou la generació de materials durables i la facilitació de materials de treball i l'EMOCIONALITAT de la SESSIÓ, que inclou la gestió del poder, la mística i la satisfacció. Hi ha rols específics que fan aquestes funcions, però hem proposat aquestes 3 categories inicials que cal que s'abordin sempre, tinguem rols assignats o no.

FACTORS DE FACILITACIÓ QUE RECOMANEM ABORDAR SEMPRE

CONDICIONS DE L'ESPAI	MATERIALS DISPONIBLES	EMOCIONALITAT DE LA SESSIÓ
COMODITAT AMBIENTAL Temperatura, humitat, ventilació, estimulació visual, saturació acústica, concentració de CO_2,...)	**MATERIALS DURABLES** Quedin en l'espai o siguin consultables, que anotin èxits, recull d'informació, tasques, etc.	**GESTIÓ DEL PODER** Identificar, visibilitzar i cuidar els rols de poder per a una salud discursiva i emocional
DISPOSICIÓ DE L'ESPAI Com es situen els cossos en l'espai? Quin mobiliari necessitem? Farem canvis durant?	**MATERIALS DE TREBALL** Que facilitin el treball en sentits manuals, emocionals, visuals, etc.	**MÍSTICA I EMOCIONALITAT** Espais per a la celebració, la comunitat, les cures i la organització dels malestars
SERVEIS DISPONIBLES Lavabos, aigua, menjar, espai ludoteca, espais de descans, mobilitat pre i post sessió, etc.		

En aquest punt tindrem una mida de grup determinat o aproximat, uns objectius de la sessió i uns de la dinamització, unes estratègies per a la gestió de l'espai, unes decisions sobre la generació o no de materials durables i de treball i un pla de gestió de l'emocionalitat de la sessió. I és ara on podem començar a construir l'ecosistema de rols.

En aquest cas anirem pas a pas, presentarem les categories dels rols (Dinamitzar, Gestionar i Cuidar) i els 12 rols que hem encarnat en animals amb les seves funcions específiques i els seus materials disponibles.

CATEGORIES

Classificar tots els elements que formen part d'un ecosistema natural no és feina fàcil, perquè en funció dels criteris de partida hi pot haver múltiples variables, categories resultants… El mateix passa doncs amb l'ecosistema de la facilitació. Però, alhora, l'esforç de dotar de cert ordre les eines que volem compartir amb vosaltres, en facilita la seva lectura i ús.

Per a poder fer la classificació hem fet una mirada enrere cap als conceptes que ens semblen clau per a la salut d'un grup de treball, assemblea o conjunt de persones. Aquestes temàtiques són:

EFICIÈNCIA · COMODITAT · AUTONOMIA
RESPONSABILITAT · ACCESSIBILITAT · EQUITAT
EMOCIONALITAT · PERTINENÇA · APRENENTATGE

És l'agrupació d'aquests conceptes que ens ha portat a la creació de tres categories principals, dins de les quals trobareu cadascun dels rols i els recursos concrets.

DINAMITZAR / GESTIONAR / CUIDAR

Tot i que cada categoria té uns objectius principals i eines concretes, estan estretament lligades entre elles perquè tenen totes l'objectiu de vetllar pel funcionament sa del grup.

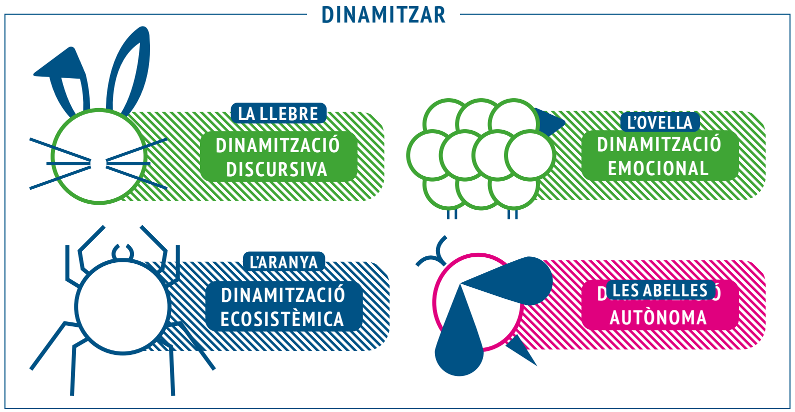
ROLS

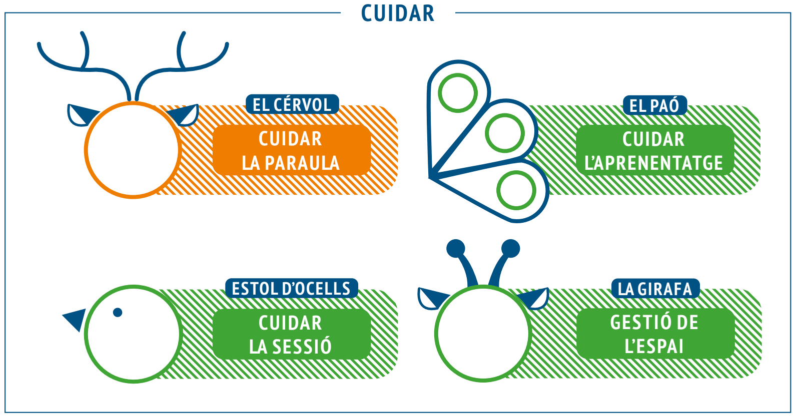
A continuació us presentem els 12 rols que conformen l'ecosistema de la facilitació. A mesura que us endinseu en la lectura i reconeixement de l'ecosistema, veureu que potser hi ha necessitats del vostre grup que no es contemplen prou o que destinar tantes persones a rols específics no és possible en el vostre cas; així que no tingueu por de fer-vos vostres les eines, ampliar-les o adaptar-les.

Per posar diferents escenaris, en alguns casos una mateixa persona amb experiència dinamitzant pot assumir 2 o 3 rols simultanis, però en altres casos assumir només un únic rol ja implica estar més atenta a certes dinàmiques. També podem generar escenaris més divertits on tota l'assemblea tingui un rol i la mateixa dispersió de la responsabilitat faci que baixi el grau d'exigència de molts dels rols comparat amb si s'assumissin per una sola persona.

Així doncs, la distribució de rols pot ser diferent en funció del tipus de grup que es reuneixi, els objectius que persegueixin i el grau de co-responsabilitat esperat. Us deixem amb alguns exemples que, insistim, no són definitius ni únics. Us convidem a treure aquells que no us semblin útils i, sobretot, a afegir rols que experimenteu valuosos i que no hàgim tingut en compte. Podeu ajuntar rols, dividir-los, mutar-los, etc. Preneu-vos aquests com una base sobre la que treballar i fer-vos-els vostres.

ELS ROLS DE LA FACILITACIÓ DE GRUPS





- Rols de coordinació
- Rols de dinamització autònoma
- Rols de facilitació de la sessió
- Rols de treball intern

Com es pot veure en la llegenda de colors, tenim rols de facilitació (verd), rols de treball interns (taronja), rols de coordinació (blau) i rols autònoms (rosa).

- **Rols de Facilitació.** Són els que donen suport a les tasques per a fer més fàcil i còmode l'assemblea. Tenen a veure amb l'eficiència del temps, la detecció del poder, els cuidats de la infància, l'accessibilitat, les condicions de l'espai, els materials i serveis disponibles, i les dinamitzacions tant del contingut que es treballa com de les formes en què es fa i les emocionalitats que se'n veuen afectades.

- **Rols de Dinamització Autònoma.** Com podeu veure a l'esquema, aquest grup està format per un únic rol. El què busquen les abelles és repartir la responsabilitat de la dinamització entre totes les participants de la sessió: facilitar la recollida d'informació, la consciència pròpia de l'ocupació de l'espai i el temps de paraula, i la valoració tant de la sensació pròpia com de la sessió en si. D'aquesta manera es redueix considerablement la feina dels rols de facilitació, fent que puguin centrar-se en tasques més concretes i profundes alhora que es construeix una responsabilitat col·lectiva de la facilitació de la sessió.
- **Rols de Treball Intern.** Són rols amb tasques d'anàlisi de dinàmiques del grup. En concret, parlem del temps de paraula, el tipus de paraula i la seva distribució. Són eines molt específiques per a grups que vulguin treballar aspectes particulars del seu funcionament, veure'n les falles i posar-hi respostes.
- **Rol de Coordinació.** És un rol molt concret, també. Hem vist que quan tenim molts rols i funcions activades en l'ecosistema es fa difícil la interrelació, i que un rol amb aquesta funció és essencial per a l'intercanvi d'informació, la sinergia de tasques i el recull de valoracions. La coordinació teixeix la xarxa que permet sostenir l'ecosistema, per això és l'Aranya.

Tots aquests rols assumeixen tasques concretes i essencials d'una sessió, però repetim que no sempre cal activar-los tots, en funció de la mida del grup, els Objectius i l'Energia de les participants podrem construir uns ecosistemes o altres. Aquestes eines han de servir per facilitar les sessions col·lectives, no per fer-les més complicades així que us recomanem que ho aneu incorporant a poc a poc i integrant aquelles coses que us funcionin. Esteu a punt per conèixer l'ecosistema al complet?

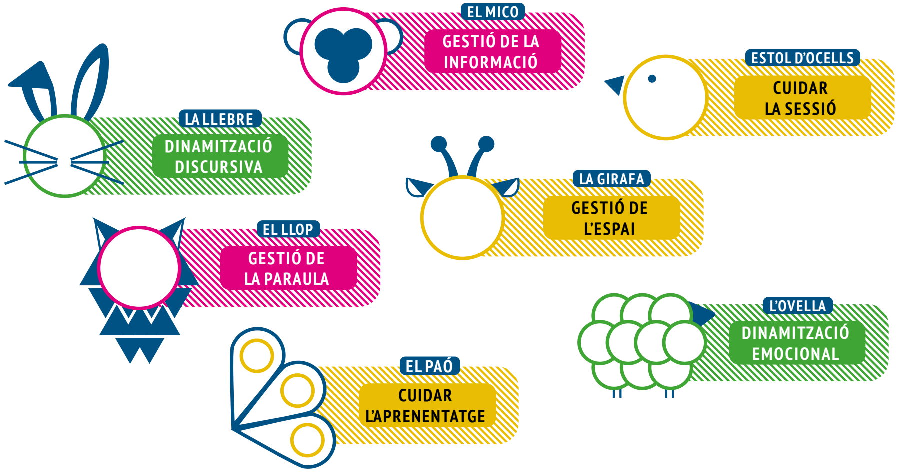
CONJUNTS I ECOSISTEMES

L'Aranya té el rol i les eines per a facilitar la construcció d'ecosistemes. Els ecosistemes són els conjunts de rols que han d'interactuar per a facilitar la sessió. Podem tenir ecosistemes més o menys complexos i habitats, pensem en ecosistemes petitets, de 3 o 4 rols fins a possibilitats on tinguem els 13 rols activats i repartits entre 15 o més persones que assumeixen tasques i eines concretes. Hem desenvolupat 9 exemples d'ecosistema que es troben al Rol de l'Aranya, però són orientatius, la idea és que cada grup en cada sessió es faci el seu ecosistema propi, especificat a les seves necessitats i objectius.

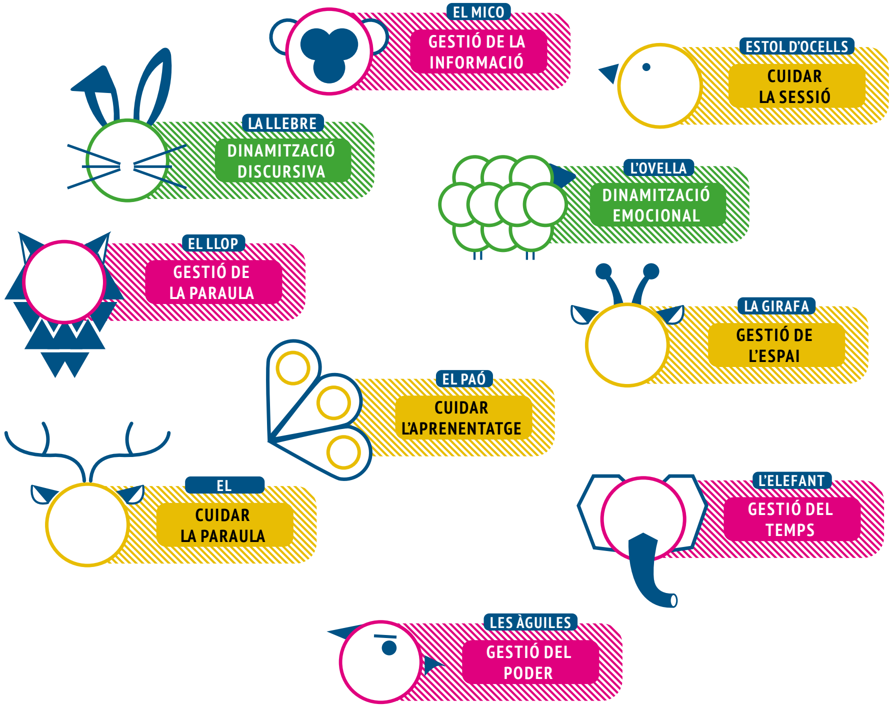
A tall d'exemple, però, podem establir això:

- Per un grup o assemblea bàsica podria ser suficient amb:

- Per grups d'assemblees complicades i amb gent diversa que ve i no torna o es treballen temes complicats recomanem:



- Per grups que vulguin treballar el poder i avançar en la comunicació podem afegir:



INTRODUCCIÓ PER ESPAIS ESCOLARS

Com es prenen les decisions a l'escola? Formen part d'aquest procés tots els agents que formen part del dia a dia de l'espai -entenent espai no només com a límit físic sinó també social-? Com podem fer-ho per a desenvolupar polítiques més participatives i accessibles? I, sobretot, com podem fer que totes les persones que formen part de l'ecosistema de l'escola puguin participar-hi activament?

Una escola que treballa per a sostenir-se a partir d'un projecte col·lectiu i heterogeni té un potencial transformador enorme, tant en l'àmbit individual com social. Hi conviuen persones de diferents edats, orígens, cultures, capacitats, visions del món... convertint aquests espais, els vostres espais, en laboratoris de convivència real.

Les escoles són espais també essencials perquè infants i joves desenvolupin un sentit de responsabilitat comunitària. Això, però, només s'aconsegueix si l'alumnat deixa de ser concebut com a un receptor passiu del coneixement per a convertir-se en un agent actiu del procés d'aprenentatge. Si l'escola treballa de forma arrelada al territori i a la comunitat a partir de projectes reals i participatius.

Molts col·lectius que funcionen de manera autogestionada tenen un element en comú: l'assemblea. Aquesta manera de prendre decisions col·lectivament no només els defineix com a espais horitzontals, sinó que també és l'eina que els permet organitzar-se i posar en pràctica el projecte que volen construir. Les assemblees no són només una tècnica. Són una forma de relaci-

onar-nos, de decidir, de gestionar el poder i de cuidar el que és col·lectiu. Arreu del món i de la història, les assemblees han estat presents en comunitats indígenes, moviments socials, projectes revolucionaris i iniciatives cooperatives. Des dels consells dels pobles Aymara i Quechua als Andes, fins als Caracoles zapatistes a Chiapas; des dels consells oberts dels pobles rurals d'Espanya fins al confederalisme democràtic del Kurdistan; o les assemblees del moviment obrer, dels sindicats o dels barris. Totes aquestes experiències ens mostren que l'assemblea és una pràctica antiga i viva, que pot ser una alternativa real als models de poder jeràrquic i l'individualisme que desvincula les persones de la comunitat.

Ara bé, també sabem que fer assemblees no és fàcil. Tot i ser la base de molts espais comunitaris, sovint són espais que es fan feixucs, on el debat es bloqueja o on es repeteixen rols de poder sense que ens n'adonem. Requereixen temps, esforç i una certa exposició personal. Ens confronten amb altres maneres de fer i pensar, i sovint apareixen malestars, dubtes o tensions. Però també són espais d'aprenentatge, de creixement i d'esperança. Quan una assemblea funciona bé, pot ser un motor col·lectiu increïble.

Moltíssims col·lectius autònoms, cal destacar la feina històrica dels moviments feministes i transfeministes, es troben treballant des de fa temps per a fer polítiques més properes, compromeses amb la igualtat i transformadores. Aquests espais i projectes busquen fer més eficients les assemblees, mitigar els rols de poder i abordar els conflictes com a font de potència emancipadora. Aquesta publicació, doncs, ve a donar recursos perquè, col·lectivament, fem més còmodes i complexes (en el millor sentit de la paraula) aquestes trobades comunitàries.

Quan l'escola, com qualsevol espai autogestionat, inclou tot l'ecosistema social que el mou en la presa de decisions està demostrant un compromís social i democràtic i una aposta per a l'educació viva i vinculada al món que habitem. Aquesta publicació vol ser una eina pràctica i creativa per repensar com funcionem col·lectivament. No tenim receptes màgiques, però sí moltes preguntes, dinàmiques i recursos per facilitar la dinamització d'espais participatius i assemblees més vives, diverses i sostenibles.

FÀULA DIVULGATIVA

Vet aquí que una vegada hi havia, en aquest planeta que anomenem Terra, una gran plana plena de vida: camps verds i ordenats, fileres de plantes d'alçades llargues i llargues, flors agrupades per colors i olors, estanys dibuixats amb escaires perfectes. La plana vivia tranquil·la i estava governada pel Gall del Matí, un animal que cada dia pujava dalt d'un pal per anunciar que tot era al seu lloc.

—**Aquí hi ha ordre** —deia amb el pit inflat—. **Som eficients, nets i previsibles!**

A la plana tot semblava funcionar perfectament, però si paraves atenció, passaven coses una mica estranyes... Sota aquella harmonia aparent, la terra s'entristia. Les abelles havien marxat, les llavors no brotaven soles, i qualsevol animal que no encaixés dins ordre establert desapareixia.

A l'altra banda del riu, començava el Bosc Desendreçat. Allà no hi havia fileres, ni ordres fixes, ni veus que diguessin què estava bé o malament. Hi convivien la Llebre curiosa, el Cérvol prudent, la Girafa observadora, les Abelles inquietes i molts altres animals diferents. Cadascú aportava al bosc aliments, sons i colors segons la seva manera de fer. No hi havia un rei, però sí assemblees sota l'alzina vella. I totes les decisions es prenien entre tots.

—**Som un caos** —riu sovint l'Aranya—. **Però som un caos viu!**

Un dia, va arribar una gran sequera. A la plana, les flors ordenades per colors i fileres es van assecar deixant camps i més camps grisos i eixuts. Sense abelles, sense ombra, sense varietat, la vida va caure com un castell de cartes. El Gall va cantar més fort que mai, però ningú va respondre. La plana va quedar buida.

Aleshores, espantats per la grisor, alguns animals van decidir travessar el riu. Van arribar al bosc que encara era ben verd, desorientats i amb por. Els primers dies hi va haver tensió. Alguns tenien costums molt diferents, i els animals del bosc no sabien com encaixar-los. La Guineu sospitava, el Cérvol

dubtava, però la Girafa els va mirar des de dalt i va dir:

—**Si el bosc ha sobreviscut, és perquè sempre hem tingut les portes obertes. Fem lloc, però fem-ho bé.**

Van començar per fer cercles de presentació, per escoltar històries de la plana… i, a poc a poc i entre totes, els nous animals van trobar espais en els que se sentien còmodes i formes de contribuir al dia a dia del bosc. El Gall del Matí, ara en silenci, va aprendre a escoltar abans de cantar. L'Eruga de la Plana va portar llavors desconegudes que van brotar entre les arrels. Fins i tot es van incorporar alguns protocols d'ordre de la plana, que es van adaptar per fer més àgils les trobades.

Amb el temps, aquell bosc va florir com mai. No perquè tothom fos igual, sinó perquè la diferència es va convertir en una força. Quan venia una malaltia, les espècies afectades podien ajudar en la cura dels malalts. Quan hi havia un incendi, sempre hi havia qui coneixia un camí per fugir. Quan algú queia, un altre sabia com aixecar-lo.

El bosc no va evitar les crisis. Però va aprendre a passar-les sense trencar-se i a partir del suport mutu.

Un matí, un animal jove va preguntar:

—**I si ens tornem massa diferents? I si ja no ens entenem?**

La Girafa va somriure:

—**Justament per això parlem. Per això ens reunim. No per imposar, sinó per entendre'ns.**

El bosc no era perfecte. Hi havia tensions, discussions, i dies que semblava que tot grinyolava. Però quan tornava la pluja, la terra absorbia millor l'aigua. Quan feia fred, es feien més rotllanes. I quan algú nou arribava, trobava un espai on ser sense haver de deixar de ser.

Per això diuen que un sol arbre pot caure amb el vent, però un bosc divers balla amb la tempesta.